CI 7.27-803



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
COMANDO DE OPERAÇÕES TERRESTRES

CADERNO DE INSTRUÇÃO

ANÁLISE PÓS-AÇÃO

1ª Edição
2026

CI 7.27-803



MINISTÉRIO DA DEFESA

EXÉRCITO BRASILEIRO

COMANDO DE OPERAÇÕES TERRESTRES

CADERNO DE INSTRUÇÃO

ANÁLISE PÓS-AÇÃO

1ª Edição

2026

PORTARIA COTER/C Ex Nº 662, DE 6 DE MAIO DE 2026

EB: 64322.012418/2026-57

Aprova o Caderno de Instrução CI 7.27-803 - Análise Pós-ação, 1ª edição, 2026.

O **CHEFE DO PREPARO DA FORÇA TERRESTRE**, no uso da atribuição que lhe confere o inciso VII do art. 6 do Regulamento do Comando de Operações Terrestres (EB10-R-06.001), aprovado pela Portaria do Comandante do Exército nº 914, de 24 de junho de 2019, e de acordo com o que estabelecem os artigos 5º, 12 e 44 das Instruções Gerais para as Publicações Padronizadas do Exército (EB10-IG-01.002), aprovadas pela Portaria do Comandante do Exército nº 770, de 7 de dezembro de 2011, e alteradas pela Portaria do Comandante do Exército nº 1.266, de 11 de dezembro de 2013, resolve:

Art. 1º Fica aprovado o Caderno de Instrução CI 7.27-803 -Análise Pós-ação, 1ª edição, 2026, que com esta baixa.

Art. 2º Fica revogado o Caderno de Instrução EB70-CI-11.413 – ANÁLISE PÓS-AÇÃO – Edição Experimental – 2017, aprovado pela portaria nº 021-COTER, de 23 MAIO 17.

Art. 4º Esta portaria entrará em vigor e produzirá efeitos a partir sua publicação.

Gen Bda LUCIO ALVES DE SOUZA

Chefe do Preparo da Força Terrestre

(Publicada no Boletim do Exército nº 20, de 15 de maio de 2026)

FOLHA REGISTRO DE MODIFICAÇÕES (FRM)

NÚMERO DE ORDEM	ATO DE APROVAÇÃO	PÁGINAS AFETADAS	DATA

ÍNDICE DOS ASSUNTOS

Pag

CAPÍTULO I – GENERALIDADES
1.1 Finalidade 1-1
1.2 Objetivo 1-1
1.3 Apresentação inicial........ 1-1
1.4 A diferença entre crítica e APA........ 1-2
1.5 Caracterização da apa........ 1-4
1.6 Conceitos gerais relacionados à APA........ 1-4

CAPÍTULO II – A PREPARAÇÃO DA ANÁLISE PÓS-AÇÃO
2.1 Considerações gerais........ 2-1
2.2 Planejamento da análise pós-ação 2-1
2.3 Preparação da análise pós-ação........ 2-4
2.4 Interação dos participantes 2-6

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE PÓS-AÇÃO
3.1 Aspectos gerais da APA........ 3-1
3.2 Objetivos da APA 3-1
3.3 Produtos da APA........ 3-2

CAPÍTULO IV – A REALIZAÇÃO DA ANÁLISE PÓS-AÇÃO
4.1 Tipos de apa quanto à oportunidade de realização........ 4-1
4.2 Tipos de apa quanto ao modelo e ao estilo 4-4
4.3 Etapas para a realização da APA........ 4-6

CAPÍTULO V - UM EXEMPLO DE APA
5.1 Considerações iniciais........ 5-1
5.2 Exemplo de observação em uma crítica........ 5-1
5.3 Exemplo de debate em uma APA........ 5-1
5.4 Outro exemplo de APA........ 5-3
5.5 Conclusão........ 5-4

ANEXO A - MEMENTO PARA EXECUÇÃO DA APA FORMAL........ A-1

ANEXO B - CLASSIFICAÇÃO DE CONHECIMENTO DE INTERESSE DA DOUTRINA (CID) E PROVIDÊNCIAS........ B-1

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 FINALIDADE

- Este Caderno de Instrução (CI) orienta os procedimentos e a realização das atividades de Análise Pós-Ação (APA) de um exercício de adestramento.

1.2 OBJETIVO

- Padronizar as atividades de APA no âmbito da Força Terrestre (F Ter), a fim de contribuir para a solução de problemas comuns na área militar e para o aperfeiçoamento e aprimoramento institucional.

1.3 APRESENTAÇÃO INICIAL

1.3.1 ANTECENDENTES HISTÓRICOS

1.3.1.1 A APA, como é conhecida atualmente, foi desenvolvida pelo Exército dos Estados Unidos, mas, desde a antiguidade, diversos exércitos realizavam análises rudimentares de operações militares e exercícios. A mais antiga obra a qual, de forma indireta, infere-se que essa atividade já era realizada, é a Ciropédia, de Xenofonte (aproximadamente 430 a.C – 350 a.C). Em um trecho da obra, o autor descreve diversos tipos de exercícios realizados por Ciro, o Grande, o rei da Pérsia, que visavam ao adestramento de seus comandantes subordinados e da tropa em geral. Além desses exercícios, eram realizadas manobras táticas e combates com armas simuladas entre forças oponentes.

1.3.1.2 A partir do ano de 1939, o Fort Polk, localizado em Louisiana - Estados Unidos da América (EUA), passou a realizar a validação do adestramento das tropas para o combate, com vistas à Segunda Guerra Mundial.

1.3.1.3 Atualmente, as forças armadas de diversos outros países utilizam a APA, de forma rotineira, para o aperfeiçoamento de procedimentos e mapeamento de oportunidade de melhorias.

1.3.1.4 No âmbito do Exército Brasileiro (EB), o uso da APA tem ajudado a reforçar o espírito profissional, melhorar o desempenho, bem como elevar o nível de adestramento, concretizando o objetivo final da APA, que é a consolidação do conhecimento e a mudança comportamental. Em suma, sem APA não há melhoria da capacitação operacional.

1.3.2 DIALÉTICA E A MAIÊUTICA SOCRÁTICA DA APA

1.3.2.1 Os oficiais e os sargentos do EB são formados de acordo com um Plano de Disciplina (PLADIS) e dentro do círculo hierárquico não há uma diferença discrepante no que se refere ao conhecimento adquirido em suas formações. Mesmo os cabos e os soldados, que são formados no Corpo de Tropa, têm sua instrução padronizada pelos

Programas-Padrão (PP) de Instrução de acordo com a natureza de sua Organização Militar (OM) e sua função. Infere-se, dessa forma que, dentro de um mesmo nível hierárquico, todos devem ter, a princípio, o mesmo conhecimento sobre os assuntos profissionais.

1.3.2.2 Todos estão, dessa forma, capacitados a reconhecer as causas de sucesso ou fracasso de uma atividade, bem como apontar os aspectos que devem ser ratificados ou retificados.

1.3.2.3 O condutor da APA, chamado de mediador, tem o papel de “facilitador” do diagnóstico da atividade. Utilizando as técnicas e os procedimentos da metodologia da APA, o mediador deve, através da dialética, estimular a participação de todos dentro de um diálogo franco e profissional.

1.3.2.4 Como na raiz da palavra “maiêutica” - parto - o mediador deverá ainda utilizar toda sua experiência para ajudar os avaliados a extrair naturalmente o conhecimento e o diagnóstico da situação-problema.

1.3.2.5 O mediador deve evitar, ao máximo, dar o diagnóstico, fazendo com que os próprios avaliados cheguem à conclusão adequada.

1.4 A DIFERENÇA ENTRE CRÍTICA E APA

1.4.1 Uma APA não é uma crítica. A crítica, normalmente, é um monólogo em que o condutor, o comandante ou um militar mais experiente, resume os procedimentos adotados nos diversos incidentes ou fases da atividade em estudo. Por vezes, dão-se conselhos ou ensina-se qual seria a melhor maneira de solucioná-los. Como são mais perceptíveis, os erros costumam ser explorados para que não aconteçam novamente. Na crítica os motivos dos erros não são discutidos.

1.4.2 O risco da crítica é o possível surgimento de uma tensão entre o condutor e o criticado. O condutor nem sempre possui todas as informações que levaram o criticado a uma tomada de decisão em determinado momento. Por sua vez, o criticado assume uma posição psicológica defensiva para se justificar aos companheiros e aos subordinados porque tomou determinada atitude ou decisão, ainda que em desacordo com a doutrina. Esse tipo de tensão dificulta a consolidação de novos conhecimentos e experiências. É pouco provável que haja o aprendizado de lições nesse ambiente.

1.4.3 Por sua vez, uma APA é um debate. É conduzida pelo comandante, observador/controlador ou pelo Diretor do Exercício. Tem a participação de todos os interessados, podem ser os oficiais e os sargentos e até mesmo se estender para todos os cabos e soldados, dependendo do nível do exercício. É baseada na análise das ações feitas pelos próprios avaliados por meio de suas reflexões. Essa participação, no processo, proporciona grandes ensinamentos, graças ao estudo dos erros e acertos nas ações.

1.4.4 Uma APA deve ser conduzida de modo a possibilitar a reflexão do instruendo sobre as suas decisões, ou seja, se ele escolheu ou não a melhor solução para uma determinada situação. A interação com o mediador proporciona um melhor

aproveitamento dos ensinamentos colhidos. Frequentemente, o próprio mediador também colhe novos ensinamentos, possibilitando a difusão dessa nova experiência para a Instituição.

1.4.5 Apesar da mudança de abordagem na construção e consolidação do conhecimento gerado pelo advento da APA, cabe ressaltar, no entanto, que a crítica não foi abolida ou tornou-se obsoleta como método de ensino ou de adestramento. Pelo contrário, a experiência institucional consolidada ao longo do tempo indica claramente o oposto.

1.4.6 A crítica ainda é uma ferramenta muito útil para a consolidação do conhecimento em um público-alvo com pouca ou nenhuma experiência ou maturidade profissional. As escolas de formação, os cursos de formação de cabos e soldados, os cursos de extensão ou especialização são exemplos nos quais a aplicação da crítica é um instrumento eficaz de construção do conhecimento. É desejável, no entanto, que a crítica seja gradualmente substituída pela APA, de acordo com a evolução da formação profissional.

1.4.7 COMPARAÇÃO

- A Tabela (Tab) 1 mostra uma comparação entre a Crítica e a Análise Pós-Ação.

ATIVIDADE/ CARACTERÍSTICAS	CRÍTICA	ANÁLISE PÓS-AÇÃO
Participação	Membros são passivos	Membros são ativos
Comunicação	Via única	Via dupla
Atmosfera (ambiente)	Defensivo	Aberto às sugestões
Tópicos	Erros cometidos	Sequência de eventos
Estilo de Aprendizado	Leitura	Descoberta guiada **
Fonte de Informações	Julgamento subjetivo do observador ***	Indicadores de desempenho objetivos ****

Tab 1 - Coleta de Ensinamentos *

(*) O título original da Tab em inglês era *Lessons Learning*, em português, “Lições Aprendidas”. Foi extraída do artigo *After Action Review* (AAR), de autoria de Donald Clark, disponível no endereço eletrônico http://www.nwlink. com/~donclark/leader/leadaar.html. Esse título foi propositalmente alterado pelo tradutor para não entrar em conflito com a definição de Lições Aprendidas da Sistemática de Acompanhamento Doutrinário e Lições Aprendidas (SADLA).
(**) Uso intensivo da maiêutica socrática.
(***) A subjetividade do julgamento refere-se à unilateralidade da origem dos dados. Não se refere à classificação mensurável dos dados, que podem ser objetivos (quantificáveis, mensuráveis) ou subjetivos (dados arbitrados).
(****) Máxima utilização de dados quantificáveis e passíveis de representação matemática e/ou estatística. Não é descartada, totalmente, a utilização de dados subjetivos do observador, particularmente quando este possui vasta experiência no assunto.

1.5 CARACTERIZAÇÃO DA APA

1.5.1 A APA é um método analítico, de caráter formativo, que visa, com a participação ativa dos próprios elementos avaliados, apontar procedimentos e técnicas operacionais que, se retificados, permitirão o aperfeiçoamento das atividades de preparo e emprego.

1.5.2 Ela é considerada como a base e uma das principais atividades geradoras de conhecimentos doutrinários, devendo, como tal, ser **priorizada** e **sistematizada** em todas as atividades de adestramento e emprego da tropa.

1.5.3 Em complemento, pode-se afirmar que é uma atividade que, se planejada e executada de forma eficiente e oportuna, permite reunir conhecimentos de qualidade quando os dados ainda estão recentes na memória dos militares e o terreno, os meios e as condições de execução estão à vista dos comandantes, instrutores e observadores.

1.6 CONCEITOS GERAIS RELACIONADOS À APA

1.6.1 **Mediador** é o elemento que conduz a APA. É fundamental para o sucesso da APA que o Mediador seja uma pessoa experiente na atividade que está sendo analisada. Ele deve ter, também, pleno domínio das técnicas de condução da APA, da dialética e da maiêutica.

1.6.1.1 Nos corpos de tropa, a função de mediador normalmente é exercida pelo comandante do escalão em estudo, porém, pode ser designado outro militar para exercer a função. Nos centros de treinamento, normalmente, é o oficial Observador e Controlador (OC) mais antigo em presença na atividade ou Chefe da Direção do Exercício (Dire Ex). Nas escolas e nos centros de instrução, a função é exercida pelo instrutor da atividade.

1.6.1.2 Além do domínio da arte da condução da APA, é desejável que o mediador tenha vasta experiência na atividade analisada. É de fundamental importância que o mediador possua objetividade, equilíbrio e inteligência emocional.

1.6.2 OC é o militar do centro de treinamento designado para o acompanhamento e a coordenação do exercício.

1.6.3 Oficial Observador, Controlador e Avaliador (OCA) é o militar do centro de avaliação do adestramento designado para o acompanhamento e a coordenação do exercício e para a avaliação do adestramento da tropa.

CAPÍTULO II

A PREPARAÇÃO DA ANÁLISE PÓS-AÇÃO

2.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

2.1.1 A APA constitui um dos principais elementos do processo de apreciação de determinada atividade. Quando relacionada ao adestramento de tropas, seu planejamento deve ser iniciado desde as fases anteriores à execução de qualquer atividade de instrução, operação ou exercício de campanha.

2.1.2 A preparação adequada da APA é imperativa para que a atividade cumpra com sua finalidade de consolidar o conhecimento, de promover a mudança comportamental e de elevar o nível de capacitação operacional.

2.1.3 A APA tem como foco a verificação da eficácia do adestramento. Nesse contexto, desempenha papel essencial ao proporcionar um ambiente estruturado de reflexão sobre os procedimentos planejados e as decisões tomadas.

2.1.4 Por se tratar de uma ferramenta formativa e participativa, a APA exige que sua condução seja precedida por ações específicas de preparação, que envolvem a designação de responsáveis, a definição de recursos, a seleção de locais adequados e o levantamento de dados relevantes. Essas providências asseguram a qualidade do debate e a efetividade dos resultados obtidos.

2.1.5 A eficácia da APA está diretamente relacionada ao grau de planejamento e coordenação empregados em sua preparação. A ausência dessas medidas pode comprometer a profundidade das discussões, a coleta de ensinamentos e, por consequência, o aproveitamento da atividade.

2.2 PLANEJAMENTO DA ANÁLISE PÓS-AÇÃO

2.2.1 O planejamento da APA tem como objetivo assegurar as condições necessárias para a sua realização eficiente, garantindo que a atividade ocorra de forma organizada e eficiente.

2.2.2 Ao planejar a APA, o responsável pela atividade deve considerar que esta é parte integrante do adestramento, sendo fundamental para quantificação do preparo da tropa, consolidação do conhecimento adquirido e geração de lições aprendidas à Instituição.

2.2.3 Dessa forma, o planejamento busca criar um ambiente propício à participação ativa e à reflexão crítica por parte de todos os envolvidos sobre as ações realizadas durante o exercício, a instrução ou a operação em análise.

2.2.4 O planejamento também deve considerar as especificidades da APA a ser conduzida, seja ela parcial ou final, ajustando a complexidade, os recursos e os métodos conforme o tipo de atividade, o tempo disponível e o público-alvo participante. Dessa maneira, para que a APA alcance seu pleno potencial como ferramenta de

aperfeiçoamento, é essencial que seu planejamento contemple elementos fundamentais, tais como: mediador; relator; o local da atividade; meios necessários; tempo disponível; e participantes.

2.2.5 Mesmo de forma restrita, a atividade permitirá aos participantes refletirem sobre o que foi feito, como foi feito, por que foi feito e como pode ser feito de maneira mais eficiente.

2.2.6 ELEMENTOS DO PLANEJAMENTO DA APA

2.2.6.1 Mediador

2.2.6.1.1 O mediador é o militar responsável pela coordenação e execução da APA, exercendo o papel de "facilitador" do diagnóstico da atividade. Normalmente, essa função é exercida por um militar de posto igual ou superior ao comandante da fração avaliada, podendo exercer, além disso, a função de Observador e Controlador do Adestramento (OCA) dela.

2.2.6.1.2 Em qualquer situação, é imprescindível que o mediador tenha experiência na atividade analisada, domínio dos aspectos doutrinários e habilidade para conduzir o debate com equilíbrio e objetividade.

2.2.6.1.3 Na APA final, essa função caberá, em regra, ao militar mais antigo da Direção do Exercício, podendo ser apoiado pela equipe dos Centros de Adestramentos, quando estes forem empregados.

2.2.6.2 Relator

2.2.6.2.1 Antes do exercício de adestramento é recomendável a designação de um relator, militar responsável por compilar as observações feitas pelos OCA, registrando os principais aspectos por meio de um relatório ao final do exercício.

2.2.6.2.2 Na APA final, o relator é responsável por redigir o documento com as observações a serem apresentadas pelo mediador. Além disso, é desejável a participação dos observadores de cada evento, contribuindo com dados e percepções obtidos ao longo da execução do exercício.

2.2.6.3 Local

2.2.6.3.1 A escolha do local para a realização da APA é outro aspecto essencial do planejamento. A APA parcial normalmente ocorre no próprio terreno da atividade, imediatamente após sua execução, aproveitando o momento em que os fatos ainda estão vívidos na memória dos participantes.

2.2.6.3.2 O local da APA deve permitir que os militares vejam o terreno onde o exercício ocorreu. Se isso não for possível, o mediador deve procurar um local que lhes permita ver o terreno onde as ações mais críticas ou significativas se desenvolveram.

2.2.6.3.3 O mediador deve garantir que os participantes da APA fiquem o mais confortáveis possível (removendo capacete, mochilas, etc) e, se possível, procurando

um local protegido, criando um ambiente onde os participantes possam se concentrar sem distrações.

2.2.6.3.4 A APA final requer maior preparação e cuidado na seleção do local, o qual deve ser previamente identificado e organizado de forma a permitir a acomodação adequada dos participantes e o emprego de recursos visuais em um ambiente favorável à condução da atividade.

2.2.6.4 Meios auxiliares

2.2.6.4.1 O planejamento deve contemplar os meios auxiliares necessários à condução da APA, contribuindo para sua maior eficácia. Os mediadores devem escolher de forma criteriosa os materiais a serem empregados, fornecendo o apoio necessário ao esclarecimento das principais observações e questionamentos.

2.2.6.4.2 A visibilidade do terreno, o número de participantes, o nível de detalhamento exigido e a disponibilidade de tempo são fatores a serem considerados ao selecionar tais materiais. O meio auxiliar deve ser utilizado apenas se for melhorar a APA.

2.2.6.4.3 Na APA parcial, por ocorrer no próprio terreno e logo após a execução da atividade, deve-se evitar o emprego de recursos elaborados, sendo a própria área de operações o principal elemento de referência para o debate. Caso necessário, podem ser empregadas cartas, fotografias, filmagens, caixões de areia, etc.

2.2.6.4.4 Na APA final, que exige maior grau de preparação, é recomendável o uso de diversos equipamentos de apoio, como quadro branco, projetores multimídia, apresentações em *slides*, etc. Tais materiais facilitam a exposição dos temas e a visualização dos dados.

2.2.6.5 Tempo disponível

- O tempo deve ser compatível com o nível da atividade e com o escalão da tropa envolvida, sendo suficiente para a preparação e a realização da APA.

2.2.6.6 Participantes

2.2.6.6.1 É imprescindível que o planejamento estabeleça os participantes da APA, conforme o tipo e o nível da atividade conduzida.

2.2.6.6.2 Na APA parcial, é desejável a participação de todos os envolvidos na execução da atividade, abrangendo desde os Comandantes nos diversos níveis até o soldado mais moderno.

2.2.6.6.3 Na APA final, a participação deve se restringir, geralmente, aos OCA, aos oficiais do Estado-Maior, aos Comandantes de Organizações Militares, aos Comandantes de Subunidades, aos Comandantes de Pelotões e aos Comandantes de Grupo.

2.3 PREPARAÇÃO DA ANÁLISE PÓS-AÇÃO

2.3.1 Uma boa preparação é fundamental para a execução eficaz de uma APA. A preparação dos mediadores e observadores começa antes do exercício, aprimorando seus conhecimentos. Portanto, revisar a doutrina atual, as táticas, as técnicas e os procedimentos (TTP) e os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) aplicáveis à unidade observada, garante que eles tenham as ferramentas necessárias para observar o desempenho da unidade e dos indivíduos.

2.3.2 Além disso, é importante que os mediadores tenham pleno conhecimento dos Objetivos do Adestramento, da Situação Geral, da Situação Particular e das diversas Ordens, com foco em estabelecer as condições ideais para orientações e observações pertinentes.

2.3.3 É fundamental que os observadores mantenham um registro preciso do que foi visto em cada um dos eventos, evitando perda das informações relevantes a serem transmitidas à tropa observada, além de poder subsidiar o relator do exercício para a confecção do relatório e da APA Final.

2.3.4 *NINE LINE*

- Uma das formas empregadas para se manter essas informações é a ferramenta conhecida como *Nine Line,* que envolve registrar os seguintes tópicos:

a) Fração;
b) Ação;
c) Mortos e Feridos;
d) Início da Ação;
e) Término da Ação;
f) Situação de Classe I, II, V e outros;
g) Apoios Utilizados;
h) Pontos Fortes; e
i) Oportunidades de Melhorias.

2.3.5 PREPARAÇÃO DA ANÁLISE PÓS-AÇÃO PARCIAL

2.3.5.1 A APA parcial é comumente conduzida pelo observador mais antigo responsável pela fração por ocasião da atividade. Por ocorrer logo após a execução, sua preparação tende a ser simplificada e flexível, adequando-se às condições do momento.

2.3.5.2 Essa modalidade de APA reúne todos os militares que participaram diretamente da ação. Há ênfase na observação direta dos eventos, visando à identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria enquanto as impressões ainda estão recentes.

2.3.5.3 Devido à sua natureza dinâmica e ao tempo exíguo disponível, a APA parcial normalmente adota o modelo informal. Ainda assim, quando bem conduzida, constitui uma ferramenta eficaz para a correção imediata de procedimentos e para o desenvolvimento da tropa.
2.3.5.4 Idealmente, a APA parcial não deve ultrapassar 30 a 45 minutos. Quando há ocorrência de atividade física intensa ou operações prolongadas, o tempo deve ser ainda

mais restrito para evitar fadiga mental e perda de foco.



Fig 1 - Análise Pós-Ação parcial.

2.3.6 PREPARAÇÃO DA ANÁLISE PÓS-AÇÃO FINAL

2.3.6.1 A APA final é, normalmente, conduzida pelo militar mais antigo da Direção do Exercício, podendo ser apoiado pela equipe dos Centros de Adestramentos, quando forem empregados. Sua preparação exige maior nível de detalhamento, estrutura física adequada e mais tempo de planejamento.



Fig 2 - Análise Pós-Ação final.

2.3.6.2 A realização dessa modalidade de análise baseia-se em observações e registros consolidados pelo relator com apoio dos observadores empregados no

acompanhamento das frações por ocasião das ações, o que serve de base para a reflexão crítica e para a construção de conclusões mais abrangentes.

2.3.6.3 O planejamento da APA final deve ser estruturado com antecedência, prevendo a participação dos militares mais antigos presentes na atividade.

2.3.6.4 Sempre que possível, a APA final deve empregar o modelo formal de análise, com o uso de recursos visuais e apresentações estruturadas, podendo ainda considerar os Elementos do Poder de Combate e os Fatores Determinantes do Poder de Combate, conforme previsto na doutrina.

2.4 INTERAÇÃO DOS PARTICIPANTES

2.4.1 Para que a APA alcance seus objetivos, é fundamental que haja plena interação entre todos os participantes.

2.4.2 É importante promover a sensibilização da tropa quanto à relevância da participação ativa, esclarecendo que a APA possui caráter formativo, não punitivo e visa ao aperfeiçoamento contínuo da atividade militar.

2.4.3 Além disso, a condução da APA deve estimular um ambiente de profissionalismo, liberdade responsável e honestidade intelectual, onde cada militar se sinta à vontade para contribuir com observações, opiniões e sugestões fundamentadas.

CAPÍTULO III

APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE PÓS-AÇÃO

3.1 ASPECTOS GERAIS DA APA

3.1.1 A condução da APA é de responsabilidade do Cmt de cada tropa (em todos os escalões).

3.1.2 Uma Equipe de Observadores poderá ser chamada a apresentar diretamente suas observações, de acordo com a situação ou caso o Cmt determine.

3.1.3 A APA deve ser prevista nos intervalos e ao final dos exercícios e operações.

3.1.4 Além desses momentos, a interrupção intempestiva de uma atividade para a realização de uma APA poderá ocorrer:

a) em função de um planejamento anterior; ou
b) pode ser motivada pelo surgimento de um fato relevante para discussão.

3.1.5 Em todos os casos, a realização de uma APA poderá trazer benefícios para a atividade, evitando que a tropa desperdice o tempo disponível e prolongue, desnecessariamente, a repetição de erros.

3.1.6 Não há uma duração estipulada para a realização de uma APA, pois diversos fatores podem influenciar neste aspecto.

- No entanto, a experiência mostra que não é conveniente que uma APA Final se estenda **além de 4 horas.**

3.1.7 Uma APA, com duração superior ao tempo recomendado, poderá gerar fadiga mental nos avaliados e nos OCA, agravados pelo cansaço natural existente ao término de um exercício de campanha, o que pode comprometer o seu rendimento.

3.2 OBJETIVOS DA APA

3.2.1 Permitir que os indivíduos em avaliação participem ativamente do processo para gerar conhecimento pessoal e institucional.

3.2.2 Apontar os procedimentos, as táticas e as técnicas operacionais que deverão ser retificados para o aperfeiçoamento de sua capacitação operacional, ou ratificadas em práticas futuras.

3.2.3 Identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria realizando correções e aperfeiçoamentos necessários, evitando a repetição de erros e reforçando os acertos.

3.2.4 Enumerar, se for o caso, as lições aprendidas e melhores práticas, fruto das avaliações realizadas.

3.2.5 Fornecer dados para a confecção dos relatórios e para posterior alimentação da SADLA, se for o caso.

3.3 PRODUTOS DA APA

3.3.1 NO DECORRER DE UMA APA, DEVE-SE TER EM MENTE OS SEUS PRINCIPAIS PRODUTOS:

a) diagnóstico realista da atividade;
b) desenvolvimento do profissionalismo;
c) desenvolvimento da liderança;
d) coleta de dados relevantes para a confecção do Relatório da Atividade, Lições Aprendidas e Melhores Práticas.

- Dessa forma, obtém-se objetividade nas atividades a serem realizadas.

3.3.2 DIAGNÓSTICO REALISTA DA ATIVIDADE

3.3.2.1 A estrutura da APA permite abordar as atividades em estudo (operações, instruções ou treinamentos) de modo analítico, ou seja, de forma cronológica e/ou por sistemas operacionais.

- Dessa forma, possibilita ao público-alvo da APA a participar ativamente da análise da atividade, contribuindo com observações detalhadas sobre fatos que, por vezes, escapam das vistas dos comandantes, observadores ou instrutores.

3.3.2.2 A participação de todos revelará uma rica fonte de informações para a coleta de dados, obtendo-se um diagnóstico realista e preciso da atividade em análise.

3.3.3 DESENVOLVIMENTO DO PROFISSIONALISMO

3.3.3.1 A participação de todos os integrantes da fração ou da OM é desejável. Nos escalões pelotão e grupo, a presença e a participação de cabos e soldados é fundamental.

DEVE-SE ESTIMULAR A CONTRIBUIÇÃO DE TODOS

3.3.3.2 Deve-se abandonar a ideia de que a APA é uma avaliação ou, ainda, o falso conceito de que “discordar é equivalente à deslealdade para com o companheiro ou seu comandante”.

3.3.3.3 Dessa forma, os liderados se sentirão seguros em debater as eventuais falhas e serão estimulados a buscar soluções para os problemas de forma profissional e realista, além de propor sugestões de Conhecimento de Interesse da Doutrina (CID).

3.3.4 DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

3.3.4.1 Por outro lado, os comandantes, nos diversos níveis da tropa em análise, terão a oportunidade de aperfeiçoarem-se na análise dos próprios erros e acertos, participando da APA em um ambiente profissional e franco.

3.3.4.2 A melhoria progressiva de desempenho da tropa em estudo refletirá no grau de confiança e aceitação dos líderes por parte dos liderados, aumentando sua eficácia e, em consequência, seu poder de combate.

3.3.5 COLETA DE DADOS RELEVANTES PARA A CONFECÇÃO DO RELATÓRIO DA ATIVIDADE

3.3.5.1 A utilização intensiva e correta da maiêutica, por parte do mediador, possibilitará a coleta dos dados mais relevantes para a confecção do Relatório da Atividade. A origem dos dados iniciará, não em um elemento externo à atividade, mas dos integrantes da fração que vivenciaram as dificuldades.

3.3.5.2 Os dados coletados por intermédio da APA refletirão as reais condições do cumprimento da missão.

3.3.6 LIÇÕES APRENDIDAS E MELHORES PRÁTICAS

3.3.6.1 A APA poderá apresentar Lições Aprendidas e Melhores Práticas com a possibilidade de evoluir ou atualizar a Doutrina Militar em vigor, caracterizando-se, assim, como um importante elemento de atualização doutrinária.

CAPÍTULO IV

A REALIZAÇÃO DA ANÁLISE PÓS-AÇÃO

4.1 TIPOS DE APA QUANTO À OPORTUNIDADE DE REALIZAÇÃO

4.1.1 A atividade de APA poderá ocorrer em dois momentos ou fases: APA Parcial e a APA Final (Tab 2 e 3).

4.1.2 A APA É PARTE INTEGRANTE DO PROCESSO DE PREPARO E DO PRÓPRIO EMPREGO.

PREPARO E EMPREGO CONFORME PREVISTO NA DOUTRINA	ANÁLISE PÓS-AÇÃO	
	PARCIAL	FINAL
- Considera os Objetivos de Instrução Individual (OII) e os Objetivos de Adestramento (OA). - Considera os Objetivos das Missões de Emprego e de Apoio às Crises.	- Debate com a tropa sobre os Objetivos de Preparo e Emprego. - Realiza o levantamento de causas, consequências e propostas de ação. - Evita repetições de procedimentos falhos nas demais etapas da ação planejada.	- Debate com os Cmt Fração e OM sobre o Planejamento Tático / Operacional. - Realiza a reunião e consolidação dos conhecimentos coletados. - Permite a elaboração e difusão do relatório da atividade.

Tab 2 – Fases da APA.

4.1.3 APA PARCIAL

4.1.3.1 Na primeira fase do processo ocorrerão as APA Parciais:

4.1.3.1.1 Elas são conduzidas, normalmente, por comandantes de pequenas frações, podendo ser estendidas até o nível Subunidade (SU).

4.1.3.1.2 Nos centros de adestramento e nas escolas, são realizadas pelos OCA e Instrutores, respectivamente.

4.1.3.2 Assim, as APA Parciais podem ocorrer por frações completas ou por círculos hierárquicos, reunindo, se possível, todos os militares participantes da atividade.

4.1.3.3 São progressivas, iniciando-se pelas APA de pequenas frações:

- Grupo de Combate,
- Peça etc.

4.1.3.4 Em seguida, os conhecimentos são consolidados, realizando-se as APA nos níveis seguintes:

- Pelotão,
- Seção,
- até SU.

4.1.3.5 O mediador relembrará os objetivos da atividade e conduzirá as perguntas e as discussões, a fim de esclarecer os principais eventos ocorridos.

4.1.3.6 Deve-se indicar os pontos fortes (a serem mantidos e reforçados), as oportunidades de melhoria e as recomendações ou propostas de ação (como efetivar as indicações).

4.1.3.7 Apesar de não existir uma forma ou modelo rígidos, convém buscar abordar os eventos dentro da ordem cronológica, por função de combate, nesse caso, citando as tarefas funcionais das respectivas funções de combate desempenhadas pelo sistema operacional.

4.1.4 APA FINAL

4.1.4.1 Na segunda fase do processo, ocorrerá a APA Final, conduzida, normalmente, por Cmt de Unidade, Grande Unidade (GU) e escalões superiores, reunindo, geralmente, os OCA, os oficiais do Estado-Maior, os Cmt OM, os Cmt SU, os Cmt Frç e os Cmt Gp.

4.1.4.2 A APA Final normalmente é dirigida para a análise dos planejamentos, objetivos de preparo, missões e objetivos de emprego e sua execução.

4.1.4.2.1 Os dados colhidos nas APA preliminares (parciais) poderão ser utilizados como base para as discussões e conclusões quanto ao resultado dos planejamentos.

4.1.4.2.2 De forma semelhante às APA parciais, deverão ser levantados, nessa análise final, os pontos fortes, as oportunidades de melhoria e as recomendações ou propostas de ação.

TIPO	RESPONSÁVEL	PARTICIPANTES	OBS
APA PARCIAL	Cmt de fração (até SU)	Militares das frações, até o nível SU	- Maior participação dos militares. - Permite o aperfeiçoamento e/ou a correção imediata das ações analisadas.
APA FINAL	Cmt OM e Equipe de Observadores	Cmt fração até Cmt OM e EM	- Permite comparar e validar conhecimentos coletados nas frações e concluir sobre seu impacto para a execução do planejamento inicial.

Tab 3 – Comparação entre as APA.

4.1.4.3 Conforme seja mais elevado o nível ou o escalão da tropa:

4.1.4.3.1 Essa análise poderá ser realizada com base nos Elementos do Poder de Combate:

a) Funções de Combate (Comando e Controle, Movimento e Manobra, Inteligência, Fogos, Logística e Proteção);
b) Informações; e
c) Liderança.

4.1.4.3.2 As conclusões poderão ser direcionadas para os Fatores Determinantes do Poder de Combate:

a) Doutrina;
b) Organização;
c) Adestramento;
d) Material;
e) Educação;
f) Pessoal;
g) Infraestrutura; e
h) Interoperabilidade (DOAMEPI-I).

4.1.4.4 Em exercícios, com o uso de ferramentas de simulação informatizadas, os relatórios e as gravações das ações e das comunicações rádio podem ser utilizados como ferramentas para enriquecer a APA.

4.1.4.5 Nos centros de treinamento, a APA Final será conduzida pelo Chefe da Dire Ex.

4.2 TIPOS DE APA QUANTO AO MODELO E AO ESTILO

- A APA poderá ocorrer de modo formal, quando existir tempo disponível para sua execução, ou de modo informal, quando o tempo for exíguo.

4.2.1 APA FORMAL

4.2.1.1 Essa análise será tão complexa quanto o nível, o escalão e o tempo disponível, podendo utilizar os Elementos do Poder de Combate e direcionar as conclusões para os Fatores Determinantes do Poder de Combate (DOAMEPI-I).

4.2.1.2 Sugestão de sequência para execução da APA formal (Tab 4)

1. INTRODUÇÃO - Sequência das atividades a serem desenvolvidas na APA. - Normas para execução da APA. - Contextualização, revisão dos objetivos (de instrução, de adestramento, de emprego, etc) e intenções dos comandantes.

Tab 4 - Sequência da APA formal.

2. DESENVOLVIMENTO **a.** Evento planejado: conforme a previsão inicial. **b.** Evento ocorrido: - Apresentação dos dados objetivos (quantificáveis) e debates; - Apresentação dos dados subjetivos (não quantificáveis) e debates; e - Apresentação das manobras e das ações inimigas. ***Observação****: o evento ocorrido pode ser tratado de várias formas, seja pela sequência cronológica ou por meio das funções de combate. No entanto, recomenda-se as duas formas.* - Em cada aspecto, deve-se buscar responder ao questionamento “por que ocorreu e como aperfeiçoar?”
3. CONCLUSÃO **a.** Oportunidades de melhoria e pontos fortes. **b.** Lições Aprendidas e Melhores Práticas, se for o caso. **c.** Propostas de recomendações e propostas de ação: - as conclusões poderão ser simplificadas (diretas); ou - utilizar os Fatores Determinantes do Poder de Combate (DOAMEPI-I). **d.** Medidas de segurança, SFC. **e.** Capacidades críticas, SFC.

Tab 4 - Sequência da APA formal (continuação).

4.2.1.3 Devem ser registradas as sugestões e as recomendações que melhorem o desempenho da tropa e corrijam os erros.

- O modelo apresentado no memento da APA formal (Anexo A) é abrangente, mas não exaustivo, podendo ser adaptado conforme a situação.

4.2.1.4 Normalmente, o estilo de APA formal é utilizado na fase de APA Final.

4.2.2 APA INFORMAL

4.2.2.1 O modo de APA informal normalmente ocorrerá nas APA Parciais.

- Desse modo, será utilizada imediatamente após ou nos intervalos de uma atividade prática em operação real ou exercício, uma experiência de vulto e outra situação que a recomende.

4.2.2.2 A execução da APA informal poderá tratar dos mesmos assuntos da APA formal, porém, convém ser buscado o modelo mais sucinto e objetivo possível.

4.2.2.4 Deverá ser buscada uma análise simplificada que considere:

- o planejamento;
- o fato ocorrido; e
- uma proposta de solução para o evento.

Observação: caso necessário, poderá(ão) ser discutido(s) o(s) provável(is) motivo(s) do evento.

4.2.2.4 Sugestão de sequência para execução da APA informal (Tab 5)

1. INTRODUÇÃO - Normas para execução da APA (simplificada). **2. DESENVOLVIMENTO** a. Evento planejado. b. Evento ocorrido. c. Provável motivo (SFC). **3. CONCLUSÃO** a. Oportunidades de melhoria e pontos fortes. b. Lições Aprendidas e Melhores Práticas (SFC). c. Proposta de aperfeiçoamento (“como aperfeiçoar?”): - *Recomendação ou Proposta de ação.*

Tab 5 – Sequência da APA informal.

4.2.3 Desde que a situação permita, deverá ser buscada a realização de uma APA formal, mais estruturada e completa e que trará maior gama de conhecimentos.

4.2.4 Normalmente, o estilo de APA Informal é utilizado na fase de APA Parcial.

4.3 ETAPAS PARA A REALIZAÇÃO DA APA

4.3.1 PREPARAÇÃO DA APA

4.3.1.1 A preparação da APA é importante etapa da atividade de planejamento de qualquer exercício. Esse planejamento abarca a revisão dos conhecimentos, a escolha do mediador, do relator, do local, dos meios auxiliares, do tempo disponível e dos participantes. Tudo isso já abordado no Capítulo II deste Caderno de Instrução.

4.3.1.2 A revisão dos conhecimentos e os dados da atividade de em análise contempla a preparação intelectual prévia dos OCA, do mediador, do relator e dos demais envolvidos.

4.3.1.2.1 Essa revisão tem por finalidade analisar os principais aspectos doutrinários relacionados à atividade. Dessa forma, delimita-se o espectro de assuntos a serem tratados, dando objetividade ao debate a ser realizado.

4.3.2 EXECUÇÃO DA APA

4.3.2.1 A APA não deverá ser encarada como uma crítica unilateral, pois a chave para a sua realização é a confiança mútua, o que exige especial atenção e treinamento de mediador.

- Ao contrário, ela deve ser considerada como uma excelente oportunidade de participação espontânea voltada ao aperfeiçoamento das técnicas, táticas e procedimentos (TTP) empregadas pela tropa e seus reflexos práticos. Dessa forma, contribuirá com o recebimento de retroalimentação direta, em benefício da missão e da ação de comando.

4.3.2.2 Deve ser buscada a máxima participação dos integrantes da tropa analisada e ser criado, dentro de um espírito de disciplina militar, um ambiente de franco debate e participação.

4.3.2.3 Tanto o mediador quanto os integrantes das tropas em análise devem ter em mente que a APA não é uma avaliação pessoal, portanto, deve-se manter o clima de profissionalismo:

4.3.2.3.1 Não existe uma resposta “da casa” ou resposta certa ou errada, pois uma mesma situação pode comportar várias soluções.

4.3.2.3.2 Todos têm o direito de falar e devem participar ativamente.

4.3.2.3.3 Discordar não é ser desleal.

4.3.2.3.4 A qualidade da análise é diretamente proporcional ao número de perguntas e inversamente proporcional ao número de assertivas feitas pelo mediador.

4.3.2.3.5 A identificação dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria, bem como suas soluções, devem partir dos integrantes da tropa em análise, jamais do mediador. Portanto, todos devem participar ativamente.

4.3.2.4 Condução dos debates

4.3.2.4.1 A condução dos debates pelo mediador deverá seguir uma sequência didática que estimula a participação e a construção do aprendizado.

4.3.1.4.2 Sugere-se as seguintes etapas:

a) Abordagem da Missão e intenção do escalão enquadrante e do escalão em estudo;
b) Planejamento da operação ou atividade;

(**“O que foi planejado?”**).

c) Execução da operação ou atividade;

(**“O que foi executado?”**).

d) Dados objetivos relativos à operação ou atividade (tempos, quantidade de suprimentos de classes diversas, baixas, recursos, etc);
e) Dados subjetivos relativos à operação ou atividade (aspectos doutrinários não quantificáveis), por exemplo:

- ações inimigas;
- forma de manobra;
- aspectos não quantificáveis da logística e do apoio de fogo;
- considerações civis;
- terreno; e,
- condições meteorológicas etc.

f) Momento de discussão dos pontos fortes, oportunidades de melhoria, lições aprendidas e Melhores Práticas (SFC) e possíveis recomendações.

(**“como aperfeiçoar a linha de ação?”**).

4.3.3 REGISTRO INICIAL E DIFUSÃO DOS CONHECIMENTOS

4.3.3.1 Um militar deverá ser escalado para anotar as principais ideias, caso não exista uma equipe de observadores ou relator.

4.3.3.2 Convém que sejam registradas as propostas e os seus propositores, para poder sanar dúvidas posteriores.

4.3.3.3 Um militar deve ser designado para consolidar o relatório do exercício, incluindo os pontos destacados na APA Final e algum ponto considerado relevante das APA Parciais.

CAPÍTULO V

UM EXEMPLO DE APA

5.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

5.1.1 É importante que uma APA seja conduzida de modo que possibilite ao avaliado refletir sobre suas decisões, bem como analisar "se ele escolheu ou não" a melhor solução para uma determinada situação.

5.1.2 Como o avaliado interage com o mediador, ocorre um melhor aproveitamento dos ensinamentos colhidos.

5.2 EXEMPLO DE OBSERVAÇÃO EM UMA CRÍTICA

5.2.1 Para que não se faça uma CRÍTICA mascarada de APA, será apresentada a diferença de ambos em forma de exemplos:

"O Sgt Cmt 1º GC não coordenou os fogos de seu grupo durante o ataque..."

"Sgt, da próxima vez, coordene melhor os fogos!"

5.2.2 Observa-se que no exemplo acima o condutor da crítica não ofereceu ao Cmt GC uma oportunidade de expor os motivos pelo qual seus fogos não foram corretamente coordenados.

5.2.3 Em uma APA, o Cmt GC deveria chegar à conclusão, por si próprio, de que não coordenou bem os fogos durante o exercício.

- Haveria a possibilidade de se estudar os motivos pelo quais os fogos não foram bem coordenados.

5.3 EXEMPLO DE DEBATE EM UMA APA

5.3.1 Na mesma situação hipotética, será apresentado o trabalho correto do mediador em uma APA.

- Mediador:

"Sgt Cmt 1º GC, o Sr achou que os fogos de seu grupo durante o ataque foram eficientes?"

- Cmt GC:

"Não muito."

- Mediador:

"Por quê?"

5.3.2 Se o Cmt GC prosseguir na resposta favoravelmente à ideia que se quer chegar, o mediador estará no caminho certo. Se o instruendo não admitir a falha poderá ser influenciado a aceitá-la.

- Mediador:

"O Sr não acha que os fogos poderiam ser melhor coordenados?".

5.3.3 No exemplo em questão, o próprio Cmt GC deverá ser levado a acrescentar informações, dizendo por que não realizou algum procedimento.

- Cmt GC:

"Eu até tentei conduzir os fogos, mas não consegui.

O barulho e a confusão eram intensos e os meus homens estavam dispersos.

Eu não queria me levantar para não ser atingido...".

5.3.4 O mediador poderá solicitar soluções:

- Mediador:

"Como poderíamos minimizar esses problemas de coordenação e controle?".

5.3.5 Como se nota, conduzir uma APA não significa fazer uma crítica de forma polida. É um método que faz o avaliado refletir sobre suas ações.

5.3.6 Não se deve ensinar qual é o procedimento correto, essa é a essência da APA.

- A solução de determinado problema deve partir, obrigatoriamente, dos militares em análise.

5.3.7 Deve-se ter em mente que o participante avaliado também é um profissional com igual ou semelhante formação que o mediador. Dispõe, portanto, dos mesmos conhecimentos e ferramentas para chegar à solução do problema em questão.

5.3.8 O objetivo é chamar a atenção sobre os acertos e os erros, verificar a existência de soluções mais adequadas e fazer com que se procure melhor adestrar para resolver os futuros problemas.

5.3.9 A participação de outros militares no debate possibilitará o surgimento de novas soluções. Isso, por si só, constituirá um grande ensinamento. Por isso, o mediador da APA deve se acostumar a perguntar não somente a um indivíduo, mas ao grupo, como no exemplo abaixo:

- Mediador:

"Sobre esse incidente, alguém teria outra forma de resolvê-lo?

O que poderia ser feito?".

5.3.10 Depois das opiniões:

- Mediador:

“E o Sr (aponta o militar) o que acha dessa última solução?”

5.3.11 Caso os instruendos (participantes da APA) não apresentem uma boa solução para o problema, poderá o avaliador conduzi-los, como no exemplo abaixo, tendo o cuidado de não divagar sobre o assunto.

- Mediador:

“Não seria o caso do Cmt GC ter solicitado cortina de fumaça para diminuir a eficácia dos fogos inimigos?”.

5.4 OUTRO EXEMPLO DE APA

5.4.1 SITUAÇÃO HIPOTÉTICA

- Mediador:

“Sgt Cmt Gp Seg 1, por que o Sr não retraiu para o Ponto de Reunião Próximo do Objetivo (PRPO) após a ação da patrulha no objetivo?”.

- Cmt Gp Seg:

“Porque esperei ordem para tal e a ordem não veio!”

- Mediador:

“Ten Cmt Patr, por que o Sr não deu a ordem?”.

- Cmt Pa:

“Porque ficou convencionado que, cinco minutos após o Gp Tarefas Especiais sair do objetivo, os Gp Seg deveriam retrair para o PRPO!”

- Mediador:

“Foi isso o convencionado Sgt Cmt Gp Seg 1?”

- Cmt Gp Seg:

“Não foi isso que eu entendi (e, se dirigindo ao Cmt Patr) o Sr deve ter convencionado, mas eu não entendi.”

- Cmt Patr:

“É, mas eu dei mesmo a ordem. Inclusive nós treinamos no ensaio, lembra-se?” (perguntado aos demais comandantes de grupo da patrulha).

- Cmt Gp Seg:

“Então foi um descuido meu, não entendi direito!”. Ou

“Eu não tive como observar a saída do Gp Tar Esp da área do objetivo, pois devido às seguintes circunstâncias:............ eu estava impossibilitado de fazê-lo!”

5.4.2 O tenente comandante da patrulha poderia, se fosse o caso, reconhecer que não havia sido explícito em determinada ordem.

5.4.3 Em qualquer dos casos, colher-se-iam ensinamentos para os próximos exercícios, principalmente no que se refere:

- à transmissão e emissão de ordens;
- aos ensaios para o cumprimento das missões; bem como
- às medidas de coordenação e controle adotadas.

5.4.4 Não deve ocorrer, no entanto, um “julgamento” em que militares que cometeram erros tentem se justificar para o mediador da APA ou para seus colegas e superiores.

5.4.5 Não se trata de identificar as responsabilidades.

Quando o tenente perguntou (no exemplo anterior) se os outros comandantes de grupos lembravam de sua convenção (ordem), não foi para se explicar ou provar que emitiu a ordem, mas sim para verificar se todos o entenderam.

5.4.6 Se a falha fosse nessa emissão da ordem, o ensinamento sobre esse descuido poderia ser aproveitado. Assim, o tenente poderia ser mais objetivo da próxima vez e o ensinamento estaria sedimentado.

5.5 CONCLUSÃO

5.5.1 A análise de exercícios de campanha visando ao aperfeiçoamento da capacitação para o combate é uma prática corriqueira desde a Antiguidade.

- A evolução das táticas, técnicas e procedimentos de homens e grupos por meio da revisão de atividades e exercícios é tão antiga quanto o próprio homem.

5.5.2 Em uma hipótese otimista, a atualidade impõe um cenário de recursos limitados e de opinião pública muito pouco resiliente para aceitar fracassos ou erros por parte do Exército Brasileiro.

5.5.3 É nesse contexto que a APA se apresenta como uma das ferramentas mais efetivas de educação corporativa atualmente existentes.

- O baixíssimo custo para implementá-la e executá-la, comparado aos potenciais resultados advindos da prática rotineira de sua metodologia, resultam numa excepcional relação custo-benefício.

5.5.4 Seus principais produtos são a mudança comportamental e o aperfeiçoamento dos desempenhos de indivíduos e coletivo de frações da Força Terrestre, bem como o desenvolvimento do profissionalismo e da liderança.

5.5.5 Cabe, no entanto, reiterar uma advertência. Não se deve confundir APA com crítica. Nem mesmo com uma crítica polida. A APA é, menos ainda, um elogio despropositado. APA é análise do evento com proposição de solução para os problemas e de reforço para os acertos.

- É um debate franco, responsável e equilibrado entre profissionais das armas.

5.5.6 Para alcançar o esperado sucesso, deve-se atentar para vários aspectos importantes. A APA deve fazer parte da rotina das OM. Desde as mais simples e rotineiras atividades da vida vegetativa de uma OM não operacional até as operações reais em campanha são passíveis da utilização desta ferramenta para extração e difusão de novos conhecimentos ou para o aperfeiçoamento dos seus participantes.

- Somente a prática correta e regular da APA, imediatamente após a execução de qualquer atividade, poderá criar condições para a alteração do comportamento dos integrantes e a elevação dos padrões de operacionalidade do Exército Brasileiro.

ANEXO A

MEMENTO PARA EXECUÇÃO DA APA FORMAL

Título: (assunto de forma ampla, tipo de atividade, propósito da operação, assunto pesquisado ou coletado – o quê?).	**Local:** **(cidade/estado)**
Participantes na atividade: (efetivos e capacidades envolvidos - quem?):	**Período da Atividade:** ___/___/____ a ___/___/____

1. INTRODUÇÃO

a. Sequência das atividades a serem desenvolvidas na APA.

b. Normas para execução da APA.

c. Contextualização e revisão dos objetivos (de instrução, de adestramento, de emprego, etc) e intenções dos comandantes:

- missão e intenção; e
- objetivos do exercício, treinamento ou operação executada.

2. DESENVOLVIMENTO DA APA

a. Evento planejado:

- descrever o planejamento, conforme a previsão inicial;
- indicar o que deveria ser feito para cumprir a missão atribuída, considerando a doutrina militar vigente ou o que foi planejado; e
- utilizar cartas, mapas ou eslaides para facilitar a recordação dos fatos ocorridos.

b. Evento ocorrido:

- apresentação dos fatos que ocorreram na sequência cronológica;
- ações que se mostraram eficazes ou ineficazes durante a missão; e
- adaptações realizadas para o cumprimento da missão.

1) Apresentação de dados objetivos:

- apresentação de dados quantificáveis (tempos, consumo de suprimentos, baixas, material capturado, etc); e - debates.

2) Apresentação dos dados subjetivos:

- apresentação de dados não quantificáveis (aspectos da manobra, doutrina, decisões de Ordem Fragmentária (O Frag), etc); e
- debates.

3) Apresentação das manobras e ações inimigas:

- o que foi planejado e executado;
- o que realmente foi executado e “por que” foi executado;
- que adaptações foram realizadas para fazer frente às ameaças; e
- o que pode ser feito para o aperfeiçoamento.

c. Provável motivo:

- em cada aspecto, deve-se considerar “o que foi planejado” e “o que ocorreu” e buscar responder aos questionamentos de “por que ocorreu”; e
- esse questionamento criará condições para responder a pergunta: como aperfeiçoar?”.

Observação: o desenvolvimento pode ser tratado de várias formas, mas recomenda-se que seja pela sequência cronológica e por funções de combate.

...

3. CONCLUSÃO

a. Apresentação das principais ideias levantadas.

b. Propostas de Recomendações e Propostas de Ação:

- levantamento das sugestões e recomendações que permitam melhorar o desempenho da tropa, corrigir os erros verificados e responder à necessidade de CID (propostas de melhores práticas e de lições aprendidas); e
- as conclusões poderão ser simplificadas (diretas) ou utilizar os Fatores Determinantes do Poder de Combate (DOAMEPI).

c. Lições aprendidas e Melhores Práticas (SFC).

d. Medidas de segurança:

- as medidas de segurança previstas atenderam à atividade prevista; e
- os armamentos e os equipamentos apresentaram alguma falha que comprometeu a segurança dos militares ou de sua guarnição.

e. Capacidades Críticas

Existem atividades a serem desenvolvidas ou treinadas que permitam o melhor desempenho da tropa e dos demais meios?

ANEXO B

CLASSIFICAÇÃO DE CONHECIMENTO DE INTERESSE DA DOUTRINA (CID) E PROVIDÊNCIAS

Hipótese	Prv Dout	Exec Cfm Plj	Sucesso Operacional	Resultado	Providências
A	Sim	Sim	Sim	Eficácia Operacional	- Confirmar a Doutrina Militar Terrestre (DMT). - Verificar se é o caso de CID.
B	Sim	Sim	Não	Situação a investigar	- Identificar as causas do insucesso na APA. - Investigação científica, se for o caso, para eventual correção da DMT.
C	Sim	Não	Sim	Situação a investigar	- Identificar as causas do insucesso da força inimiga. - Investigação científica, se for o caso, para eventual correção da DMT.
D	Sim	Não	Não	Deficiência Operacional	- Confirmar a DMT. - Identificar oportunidades de melhorias, propor correções. - Verificar se é o caso de CID.
E	Não	Sim	Sim	Possível Melhores práticas ou Lições aprendidas	- Identificar as causas do insucesso na APA. - Lançar o CID no sistema de Lições Aprendidas do Exército. - Investigação científica, se for o caso, para eventual correção da DMT.
F	Não	Não	Sim	Situação a investigar	- Identificar as causas do sucesso e o insucesso inimigo em APA. - Investigação científica, se for o caso, para eventual correção da DMT.
G	Não	Sim	Não	Deficiência Operacional	- Confirmar a DMT. - Identificar oportunidades de melhorias e propor correções. Verificar se é o caso de CID.
H	Não	Não	Não	Deficiência Operacional	- Confirmar a DMT. - Identificar oportunidades de melhorias e propor correções. - Verificar se é o caso de CID.

Durante a APA, buscar identificar novos conhecimentos de interesse doutrinário para posterior lançamento no sistema de Lições Aprendidas. As investigações científicas devem ser solicitadas por intermédio da SADLA. O Centro de Doutrina do Exército (C Dout Ex) determinará a oportunidade de estudo científico da hipótese por meio de experimentações doutrinárias.

COMANDO DE OPERAÇÕES TERRESTRES

Brasília, DF, 15 de maio de 2026

https://portaldopreparo.eb.mil.br

